



Οι δυναμικές ικανότητες δεν είναι επίκαιρες μόνο σε καιρό κρίσης

Δρ. Βασίλης Θεοχαράκης

Αναπληρωτής Καθηγητής Μάρκετινγκ & Επιχειρηματικότητας,
ALBA Graduate Business School

Μια από τις βασικές παρατηρήσεις του Δαρβίνου ήταν ότι τα είδη που επιβιώνουν δεν είναι απαραίτητα τα πιο ισχυρά ή τα πιο έξυπνα, αλλά αυτά που μπορούν να προσαρμοστούν πιο γρήγορα στις αλλαγές. Η πρόσφατη κρίση μας απέδειξε ότι μεγάλες εταιρίες του παρελθόντος όπως η General Motors και πολλές από τις τράπεζες-κολοσσοί δεν είχαν αναπτύξει τους κατάλληλους μηχανισμούς για να αντιμετωπίσουν μια τέτοια «κλιματική αλλαγή». Είναι σίγουρο ότι αυτοί οι οργανισμοί προσλάμβαναν αρκετούς από τους πιο έξυπνους αποφοίτους των καλύτερων πανεπιστημίων άρα η πτώση τους δεν ήταν θέμα του συνολικού IQ του οργανισμού.

Θα πρέπει πρώτα από όλα να παρατηρήσουμε ότι δεν έχουν όλες οι εταιρίες την ίδια απόδοση και σίγουρα δεν ήταν το ίδιο ευάλωτες στην κρίση. Τι διακρίνει όμως τους οργανισμούς που μπορούν και επιβιώνουν διαχρονικά; Οι θεωρίες που επικρατούν και διδάσκονται παρουσιάζουν ότι είναι θέμα πόρων και ικανοτήτων που δύσκολα μπορούν να αντιγραφούν από τον ανταγωνισμό. Αυτό το πλαίσιο σκέψης μπορεί να εξηγήσει το οποιοδήποτε στιγμιαίο συγκριτικό πλεονέκτημα αλλά δεν αντέχει απαραίτητα σε αγορές όπου ο ανταγωνισμός είναι διεθνής και έντονος. Υπάρχουν όμως πολλοί κλάδοι σήμερα που δεν είναι διεθνείς και ανταγωνιστικοί; Η ελληνική αγορά για παράδειγμα είναι ανοικτή στα περισσότερα προϊόντα και υπηρεσίες η οποιαδήποτε εταιρία επιθυμεί μπορεί να εισέλθει. Η σημερινή μας τοποθέτηση στην αγορά ή ο τρόπος που αντιλαμβάνεται ο πελάτης τα προϊόντα μας αλλάζει όχι μόνο από το τι κάνουμε εμείς αλλά και από το τι κάνει ο ανταγωνισμός μας. Η διεθνής αγορά είναι λοιπόν εδώ και απαιτεί πόρους και ικανότητες που ανανεώνονται συνεχώς. Κατά συνέπεια, το περιβάλλον απαιτεί ένα σύνολο δυναμικών ικανοτήτων που δημιουργεί, επεκτείνει, αναβαθμίζει και διατηρεί επίκαιρο και χρήσιμο το σύνολο των ικανοτήτων και πόρων που μας διακρίνουν στην αγορά σε σχέση με τους ανταγωνιστές.

Μην ξεχνάμε ότι όλοι μας σαν απλοί πελάτες καθημερινά ανακρίνουμε τις εταιρίες που επιθυμούν να μας προμηθεύσουν με τα προϊόντα τους θέτοντας ένα απλό ερώτημα: «γιατί να αγοράσω τα δικά σας προϊόντα και όχι αυτά του ανταγωνισμού;» Οι απαντήσεις από την πλευρά της εταιρίας πρέπει να είναι συγκεκριμένες και να προσφέρουν αξία στον πελάτη. Η αξία πρωτίστως εκφράζεται από νέα καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες που παρουσιάζουν μια διαφορετική πρόταση. Οι δυναμικές ικανότητες είναι αυτές που συνεχώς ενορχηστρώνουν διαδικασίες που επιτρέπουν στην εταιρία να διαμορφώνει ένα διαφορετικό οικοσύστημα για όλη την αγορά και αναπτύσσει οικονομικά βιώσιμα μοντέλα ανάπτυξης.



Η «εταιρία» Madonna για παράδειγμα, μας βοηθά εύκολα να αντιληφθούμε την έκφραση των δυναμικών ικανοτήτων. Η Madonna, ανεξάρτητα αν προσωπικά αρέσει ή όχι η μουσική της, έχει παραμείνει στο επίκεντρο της pop μουσικής για 25 χρόνια. Η αγορά της είναι ιδιαίτερα δύσκολη αφού υπάρχουν συνεχώς διαφορετικές τάσεις, νέες προτάσεις και έντονος ανταγωνισμός. Η Madonna απέδειξε ότι μπορεί να επαναπροσδιοριστεί και να διατηρήσει το ενδιαφέρον του κοινού της, που και αυτό αλλάζει, αναπλάθοντας την μουσική της και την εικόνα της. Χωρίς να χάσει τον αρχικό στόχο να παραμείνει ένα αστέρι της pop, απέδειξε ότι είναι ικανή να αλλάζει την συνταγή και να αντέχει στο χρόνο. Αυτή η ικανότητα της ανανέωσης είναι ιδιαίτερα δύσκολη και ενάντια στην τάση που επικρατεί να μην αλλάζει κανείς κάτι που λειτουργεί σήμερα ("if it works do not fix it"). Είναι βέβαια αρκετά αργά να αρχίσει κανείς τις αλλαγές όταν συνειδητοποιήσει ότι δεν είναι πια ανταγωνιστικός – οι ανταγωνιστές έχουν πάρει μερίδιο αγοράς που δύσκολα επανακτάται και η τοποθέτηση μας έχει σίγουρα δεχθεί ένα πλήγμα.

Τι πρέπει να κάνει λοιπόν κανείς για να ενσωματώσει λειτουργίες που επιτρέπουν την ανάπτυξη δυναμικών δεξιοτήτων; Πρώτα απ' όλα η ηγεσία θα πρέπει να είναι ανοιχτή σε αλλαγές και να καλλιεργεί μια συνεχή κουλτούρα μάθησης, που αναζητά την κριτική και ανταμοιβή την καινοτομία. Η αποδοχή του ότι η συνταγή του σήμερα δεν θα είναι και η συνταγή του αύριο πρέπει να είναι βασικό συστατικό του ιστού του οργανισμού. Το ανοικτό αυτό περιβάλλον δημιουργεί έναν οργανισμό που αφουγκράζεται την αγορά, διακρίνει τις ευκαιρίες και κινείται προδραστικά διαμορφώνοντας νέες τάσεις. Η ευκαιρίες δράττονται μέσα από την επένδυση σε νέα προϊόντα και υπηρεσίες που αντικαθιστούν τα υπάρχοντα. Το λανσάρισμα ενός επιτυχημένου προϊόντος συνθέτει όλες τις βασικές λειτουργίες του οργανισμού που πρέπει να είναι αναμφίβολα εναρμονισμένες. Παρόλη την επιτυχία μιας ενέργειας, ο δυναμικός οργανισμός αναρωτιέται πώς θα μπορούσε να είχε γίνει καλύτερα και να ενσωματώσει τα συμπεράσματα για την επόμενη φορά. Η συνεχής αυτή ανησυχία οδηγεί στην ανανέωση που δεν επιτρέπει την αρτηριοσκλήρωση σε δομές και διαδικασίες, επιτρέποντας στο επιχειρηματικό πνεύμα να κυριαρχεί. Όπως το έθετε και ο Andy Grove, συνιδρυτής της Intel, στις αγορές «μόνο οι παρανοϊκοί επιβιώνουν».